

## Izazovi pandemije Covid-19 na organizaciju visokoškolskih ustanova

Nenad Marković, Alim Abazović

**SAŽETAK:** Visokoškolske ustanove se danas nalaze pred velikim brojem različitih izazova koji nikada nisu bili toliko zastrašujući. Način obrazovanja se mijenja pod dejstvom pandemije, što utječe i na sistem organizacije visokoškolskih ustanova. S obzirom na trenutno funkcionisanje visokoškolskih ustanova, evidentno je da će COVID-19 imati, između ostalog, negativne efekte na dostizanje planiranih ishoda učenja na nivou predmeta i studijskih programa, dostupnost online nastave i resursa svim studentima, kontinuirano učenje naročito specifičnih edukativnih disciplina, zapošljivost diplomiranih studenata, internacionalizaciju, realizaciju projekata, ali i na provođenje procesa akreditacije. Pandemija je izazvala poremećaj kod siromašnih, ali i kod bogatih zemalja, donoseći radikalne promjene u načinu funkcionisanja. Budući da funkcionisanje „pod pandemijom“ još traje, prerano je da se izvedu zaključci i prikažu efekti posljedice ove krize na visokoškolski sistem. Ovaj rad prikazuje različite izazove s kojima se suočavaju visokoškolske ustanove, kao što su izazovi za nastavu, istraživanje, internacionalizaciju, studente, finansijski, ocjenjivanje studenata, osiguranje kvaliteta i akreditacija visokoškolskih ustanova.

**Ključne riječi:** *visokoškolske institucije, pandemija COVID-19, učenje na daljinu, internacionalizacija, osiguranje kvaliteta*

## Challenges of the Covid-19 on the Organization of Higher Education Institutions

**ABSTRACT:** Higher education institutions today face a number of different challenges that have never been so daunting. The education mode changes under the influence of the pandemic, which also affects the system of organization of higher education institutions. Given the current functioning of higher education institutions, it is evident that COVID-19 will have, among other things, negative effects on achieving planned learning outcomes at the level of subjects and study programs, availability of online teaching and resources to all students, continuous learning of specific educational disciplines, employability of graduates, internationalization, realization of projects, but also on the implementation of the accreditation process. The pandemic has caused a disturbance in poor, but also in rich countries, causing radical changes in the way it functions. Given that the functioning "under the pandemic" is still ongoing, it is too early to draw conclusions and show the effects of the consequences of this crisis on the higher education system. This paper presents the various challenges faced by higher education institutions, such as the challenges of teaching, research, internationalization, students, finance, student assessment, quality assurance, and accreditation of higher education institutions.

**Keywords:** *higher education institutions, COVID-19 pandemic, distance learning, internationalization, quality assurance*

### UVOD

Sistem obrazovanja se našao pred velikim promjenama u novim nepoznatim uslovima uzrokovanim globalnom COVID-19 pandemijom. Tokom širenja pandemije institucije visokog obrazovanja su se zatvarale i prelazile na online način izvođenja nastave. Zatvaranje visokoškolskih ustanova je zahvatilo više od 90% globalne studentske populacije (UNESCO, 2021). Pandemija je najviše utjecala na zemlje s nižim i srednje nižim dohotkom. Samo nekoliko država je tvrdilo da pandemija nije imala značajan utjecaj. Utjecaj na globalno visoko obrazovanje pandemija je ostvarila na nivoima koje svijet nije doživio od II svjetskog rata (Bassett, 2020). Činjenica da su se visokoškolske ustanove, kao i njihovi kampusi, zatvarale ne znači da su visokoškolske

ustanove prestale funkcionisati. Suočeni s brojnim izazovima morali su brzo reagovati i pronaći nova rješenja za ranije nepoznate probleme i nove načine u pomoć kojih mogu nastaviti s predavanjima, istraživanjem i uslužnim djelatnostima društvu (Marinoni & Land, 2020).

Utjecaj pandemije na visoko obrazovanje proučavao je veliki broj istraživača (Altbach & de Wit, 2020; Amoah & Mok, 2020; Amemado, 2020; Blanco & de Wit, 2020; Ergin, 2020; Marginson, 2020). Nisu sve zemlje imale iste uslove u rješavanju problema izvođenja nastave online. Različiti uslovi posljedica su različitog stepena ekonomskog razvoja i informaciono-tehnološke infrastrukture. Kako se utjecaj pandemije osjećao i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju, doveo je do povećanih nejednakosti u nekoliko područja dejstva protiv pandemije.

COVID-19 se može smatrati i testom sposobnosti visokoškolskih ustanova i njihovih instituta i udruženja da se prilagode i ubrzaju tempo promjena (Blanco & de Wit, 2020).

Pandemija će zbog slabljenja ekonomske moći zemalja u razvoju vjerovatno utjecati na istraživačke kapacitete i rezultate naročito u onim zemljama gdje su rezultati istraživanja zavisili od finansiranja različitih donatorskih agencija i asocijacija. Najugroženije će biti institucije koje u potpunosti zavisile od školarina, i koje su locirane u zemljama s nižim prihodima.

S druge strane, istraživački univerziteti i vodeće visokoškolske institucije koje su globalno prepoznate kao kvalitetne i koje su do početka pandemije imale stabilne prihode brže će se oporaviti i izaći iz krize. Njihova uloga u visokom obrazovanju možda će biti čak ojačana zbog bržeg prilagođavanja uslovima pandemije. Ovakve institucije sposobnije su da zaštite svoje osoblje i studente tokom krize i moći će da privuku nove studente (Altbach & de Wit, 2020).

Mnoge visokoškolske ustanove prestale su zapošljavati novo osoblje. Zbog velikih izdataka usmjerenih na stabilizaciju ekonomije tokom krize, vjerovatno će se smanjiti buduća javna izdvajanja za visoko obrazovanje.

### IZAZOVI ZA NASTAVNI PROCES

Budući da je već istaknuto da 90% svjetske studentske populacije nije moglo da ide u školu, većina visokoškolskih ustanova zatražila je od svojih nastavnika i saradnika na fakultetima i akademijama da počnu predavati putem interneta, iako je većina bila u velikom izazovu predavanja cijelog kurikulumu na taj način. Svi menadžmenti visokoškolskih ustanova bili su suočeni s teretom premještanja na stotine predmeta odjednom putem interneta, koji je doživio veliku popularizaciju (Amemado, 2020). Različiti su pogledi na internetsko obrazovanje, koje s jedne strane pruža veliki broj koristi svojim korisnicima, kao što su dostupnost materijala na mreži, ekonomska korist, razmjena sadržaja, povećanje pristupa i sl, u odnosu na tradicionalne načine odvijanja nastave. Bitno je istaknuti da sve naučne oblasti nisu primjenjive za učenje putem interneta, tako da se obrazovanje putem interneta ne može generalizovati.

Skoro sve visokoškolske ustanove širom svijeta usvojile su na različite načine obrazovanje putem interneta. Veliki broj visokoškolskih ustanova koristio je slobodne dostupne mrežne sisteme, dok su s druge strane visokoškolske ustanove stvarale svoje mrežne sisteme za izvođenje nastave putem interneta. Međutim, nagli prelazak na ovaj vid nastave bez značajnih testiranja stvorio je velike izazove visokoškolskim ustanovama. Na afričkim univerzitetima izazovi su se uglavnom odnosili na povezanost, nedostatak infrastrukture, troškove prenosa podataka, a u azijskim zemljama poput Kine i Indije, izazovi su se odnosili na finansijske troškove, propise, digitalni jaz i kulturni „skok“ za nastavno osoblje. U Evropi glavne prepreke su bile samomotivacija i vještine samoorganizacije učenika u potpuno novim internet mrežnim obrazovnim uslovima. Održavanje koraka s tehnologijom i navođenje nastavnog osoblja da se prilagode kulturnim promjenama glavne su poteškoće na sjevernoameričkim i australijskim univerzitetima. U

Južnoj Americi prepreke su se odnosile na postizanje višeg nivoa angažmana među studentima, kao i osiguravanje kvaliteta predmeta (Amemado, 2020).

### IZAZOVI ZA STUDENTE

Pandemija je utjecala na promjenu načina života studenata širom svijeta tokom zatvaranja kampusa, visokoškolskih ustanova, instituta, centara i laboratorija. Naročita promjena desila se u izvođenju nastave koja se počela odvijati putem interneta različitim (internet) sistemima učenja. Neki studenti su bili spremni na ovakav vid nastave, a neki nisu. Razlozi su isključivo vezani za ekonomsku moć zemalja u kojima studenti žive.

I u zemljama s visokom dohotkom, internet veza predstavlja izazov za značajan dio stanovništva. Npr. u Australiji 13%, a u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) 6% domaćinstava nemaju brzu internet vezu. U SAD jedna trećina ljudi s malim ličnim dohotkom nema internet vezu. U Francuskoj je istraživanje provedeno u junu 2020. godine otkrilo da je najmanje 50.000 studenata odustalo od studija zbog nedostatka veze (Habermush, 2020).

Naime, studentima su u vrijeme pandemije zatrebali digitalni uređaji, kao i zbog sveukupne zatvorenosti određen prostor za rad i učenje, a što je prouzrokovalo ozbiljne društveno-ekonomske probleme kod većine porodica. Studenti u siromašnim porodicama nisu imali potrebne resurse za praćenje nastave i učenje. Upravo je ovo bila ključna razlika u odnosu na porodice s visokim prihodima (Coates & Holroyd, 2020).

Istraživanje koje je u maju 2020. godine provela Asocijacija univerziteta Komonvelta otkrila je da među 259 ispitanika (akademsko osoblje i studenti) iz 33 zemlje, 55% je navelo da nemaju pristup internetu. Očekivano, vjerovatnoća pristupa internetu bila je proporcionalna nivou prihoda (ACU, 2020). Ovakva situacija je na različite načine zadesila sve zemlje svijeta koje su bile pogođene pandemijom.

Veliki broj studenata širom svijeta propustio je praktičnu nastavu koju je trebalo obaviti, što je automatski utjecalo na njihovu radnu spremnost, naročito kod studenata koji su studiraju dualne ili kooperativne studijske programe. Također, diplomirani studenti koji su završili svoje studije u vrijeme korone suočit će se s određenim problemima tokom zapošljavanja, naročito s ličnim dohotkom koji bi mogao biti ispod prihoda koje su dobijali diplomci prethodnih godina.

### IZAZOVI ZA OCJENJIVANJE STUDENATA

Na osnovu novog načina izvođenja nastave, sve visokoškolske ustanove širom svijeta suočile su se s novim izazovom koji se odnosi na ocjenjivanje, ispitivanje i diplomiranje. Javile su se različite dileme o načinu ispitivanja studenata na daljinu, o načinu održavanja završnih ispita u srednjim školama koji su uslov za upis na fakultete i sl. S obzirom na to da se nije mogao predvidjeti završetak pandemije, veliki broj visokoškolskih ustanova pomjerio je ispitne rokove za neko kasnije vrijeme, dok je s druge strane određen broj visokoškolskih ustanova zadržao postojeći način ocjenjivanja i ispitivanja. U tim slučajevima visokoškolske ustanove su pokušale nuditi sigurnije objekte za ispitivanje, u smislu korištenja sportskih

dvorana za socijalno distanciranje i organizovanje redovnih ispita putem interneta.

Sposobnost polaganja završnih ispita varirala je u različitim regionima. Iako je 80% evropskih univerziteta izvijestilo da su u mogućnosti da polažu ispite, u Africi je 61% univerziteta koje je anketiralo Međunarodno udruženje univerziteta bilo prisiljeno odgoditi ili otkazati ispite (Marinoni, van't Land, & Jensen, 2020).

Veoma bitan izazov za visokoškolske institucije bilo je izbjegavanje povećanog varanja i plagijarizma tokom ispita koji su se održavali putem interneta. U ovu svrhu korišteni su različiti programi poput ExamSoft i Proctorio (IESALC, 2020). Čak i sa mrežnom zaštitom, neki studenti mogu koristiti i druge uređaje kako bi dobili pomoć s interneta ili od strane drugih ljudi, kao što je bio slučaj i prije pandemije (Bouckaert, 2020). Studenti su uhvaćeni u varanju tokom kolokvija na nekoliko korejskih univerziteta (Hankyoreh, 2020).

### IZAZOVI ZA ISTRAŽIVANJE

Istovremeno sa zatvaranjem visokoškolskih ustanova došlo je i do zatvaranja istraživačkih centara i laboratorija u kojima su vršena značajna istraživanja. Ovakva situacija je prouzrokovala nemogućnost da istraživačinstava svoja započeta istraživanja. U skladu s ovim trendovima istraživačke aktivnosti bile su pod negativnim utjecajem i na neki način su organizovane online putem, kada su istraživačke situacije to dozvoljavale. Prekid međunarodnih putovanja istraživača širom svijeta, kao i otkazivanje naučnih konferencija, doprinijeli su negativnom utjecaju na istraživanje.

Istraživanje koje je provela Asocijacija univerziteta Komonvelta otkrila je da je 80% ispitanika uvidjelo da su njihove istraživačke aktivnosti pogođene krizom, ali 69% njih je izvijestilo da su bili u mogućnosti da svoja istraživanja prenesu na mrežu putem internetskog prikupljanja podataka, pripremu grant aplikacija i pisanja svojih nalaza istraživanja (ACU, 2020). Što se tiče naučnih oblasti, utjecaj pandemije na prirodne nauke znatno je veći od humanističkih i društvenih nauka, jer je naročito negativan utjecaj zabilježen na dugoročne studije o okolini i životinjskom svijetu (Primack, 2020). Veliki broj univerziteta istakao je anketama da naučno-istraživački projekti neće biti dovršeni (Marinoni, van't Land, & Jensen, 2020). U tim slučajevima istraživači će morati odgoditi svoje projekte i naći će se u opasnosti da izgube svoja sredstva za istraživanje (EUA, 2020). Ovakva situacija je veoma nezahvalna za projekte koji se moraju završiti do određenog vremenskog perioda, odnosno koji su vremenski ograničeni. U tom slučaju dolazi do poremećaja osnovne triangle projektnog menadžmenta kvalitet – troškovi – vrijeme. U praksi se tokom implementacije naučnoistraživačkih projekata korriguju ove ključne komponente, jedna nauštrb druge, kako ne bi došlo do prevelikih varijacija. Pandemija, dakle, utječe na naučnoistraživačke, ali i druge vrste projekata, time što mijenja ishod projekta promjenom jedne od ključnih komponenti – vremena. S druge strane, troškovi moraju da se povećaju ili da se smanji kvalitet ishoda projekta.

Evropska komisija je objavila podatak da će u narednom periodu 2021-2027. biti smanjenje u

istraživačkom budžetu za 10% (de Wit & Altbach, 2020). U Australiji je utvrđeno da smanjenje finansiranja u sektoru istraživanja može rezultirati gubitkom posla za oko 6.000 istraživača u naredne četiri godine, što predstavlja oko 11% ukupne istraživačke snage (Maslen, 2020). Naglasak je i na doktorantima koji će trpiti kašnjenja u ispunjavanju svojih obaveza vezanih za istraživački rad i disertacije, broj postdoktorskih istraživanja će se smanjiti, a mogućnosti zapošljavanja bit će rijetke, naročito za međunarodne studente koji su planirali nakon završetka studija ostati u Evropi i Sjevernoj Americi (Yan, 2020). U Sjedinjenim Američkim Državama izgledi za doktorsko obrazovanje nisu sjajni, prvenstveno jer su univerziteti najavili da više od 50 doktorskih programa iz društvenih i humanističkih nauka neće primiti nijednog novog studenta u jesen 2021. godine (Zahneis, 2020).

Visokoškolske ustanove se razlikuju po naučnoistraživačkim resursima koje posjeduju. Veliki broj visokoškolskih ustanova širom svijeta odgovorili su na izazove pandemije svojim resursima tako što su svoje napore usmjerili jedinstveno u skladu s naporima vlada država u kojima se nalaze u smislu izrade epidemiološkog materijala, kliničkih ispitivanja lijekova, brzih testova za otkrivanje virusa i sl. Tamo gdje su postojali proizvodni kapaciteti, takve visokoškolske ustanove su pružile značajan doprinos nacionalnim zdravstvenim sistemima (IESALC, 2020).

### IZAZOVI ZA INTERNACIONALIZACIJU

Internacionalizacija visokoškolskih ustanova jedan je od onih segmenata koji je ostao zatečen pandemijom. Sve visokoškolske ustanove koje su imale studente, nastavnike i administraciju u programima mobilnosti suočili su se s problemima njihovog povratka. Također, visokoškolske institucije koje su primile inostrano osoblje suočili su se s njihovim problemima ostanaka. Uvođenjem ograničenja putovanja, međunarodni studenti i osoblje koji su odlučili da prekinu svoj boravak u programu mobilnosti uspjeli su se vratiti u svoju zemlju, a oni koji nisu prekinuli svoj boravak, ostali su u zemljama domaćina. U ovoj drugoj situaciji visokoobrazovne ustanove su tražile specifična rješenja sa svojim ministarstvima i vladama kako bi osigurali dodatnu podršku međunarodnim studentima i osoblju za ostanak (Marinoni & Land, 2020). Profesionalci za međunarodno obrazovanje morali su donijeti teške odluke kako bi sigurno vratili studente i osoblje, savjetovali i uvjerali međunarodne studente, te otkazali programe razmjene i studija u inostranstvu, istovremeno se suočavajući s ogromnim finansijskim implikacijama svojih odluka (Blanco & de Wit, 2020). Upravo je pandemija jedan od ključnih inicijatora zašto se danas studenti i nastavnici nerado odlučuju na mobilnost u inostrane zemlje zbog nesigurnosti trenutne situacije u svijetu. Današnje prijave za mobilnost u narednim semestrima su znatno manje od uobičajenih kvota (Salmi, 2020).

U 2020. godini otkazan je veliki broj međunarodnih konferencija koje su nabrzinu morale biti organizovane online kako bi se omogućilo njihovo održavanje. Jedan broj međunarodnih konferencija je jednostavno otkazan za neki budući period. Sve je ovo uzrokovalo različite finansijske probleme koji su se javili kao posljedica različitih uloga u informaciono-

komunikacionu infrastrukturu, ali i kao rezultat prethodnih ugovorenih obaveza.

COVID-19 je prisilio nastavu i učenje na inovaciju, a na sličan način prisiljava i međunarodnu obrazovnu zajednicu da preispita kako treba održavati konferencije i profesionalni razvoj (Blanco & de Wit, 2020).

### **IZAZOVI ZA OSIGURANJE KVALITETA**

Visoki standardi kvaliteta na visokoškolskim ustanovama omogućuju kvalitetne istraživačke i akademske ishode koji vode edukaciji visoko kvalitetnih stručnjaka. Smisao održavanja visokih standarda kvaliteta nije samo njihovo formalno zadovoljenje, nego povjerenje i sigurnost da će, u akademskom smislu, standardi kvaliteta osigurati trenutne i buduće kompetencije stručnjaka i razvoj društva u cjelini.

Izbijanjem pandemije COVID-19 visokoškolske ustanove su bile prinuđene mijenjati, odnosno konstantno prilagođavati sistem internog osiguranja kvaliteta novonastalim prilikama, budući da su se posljedice pandemije odmah osjetile u sistemu visokog obrazovanja. Zbog sveobuhvatnosti izmjena, podrška nadležnih obrazovnih vlasti visokoškolskim ustanovama najčešće nije bila dovoljna i nije adekvatno pratila dinamiku promjena. S druge strane, visokoškolske ustanove su, oslanjajući se na vlastite kapacitete i potencijale, morale usvojiti niz mjera koje omogućuju nastavak izvođenja nastavnog i ostalih procesa koji se na njima odvijaju, u novonastalim uslovima, poput mjera koje se odnose na online način studiranja, pristupu studenata, infrastrukturi, kompetencijama studenata, procesu učenja i poučavanja, ljudskim resursima, mehanizmima podrške studentima, itd. Očekivalo se, možda, da osiguranje kvaliteta u pandemiji neće biti prioritet visokoškolskim ustanovama, da će biti stavljeno „na čekanje“. Međutim, visokoškolske ustanove su pokazale rezilijentost prema pandemiji i promjenama i od samog početka pandemije koristili sistem internog osiguranja kvaliteta za unapređenje rada uopće i kao „fitness-to-purpose“ novonastaloj globalnoj situaciji. Tranzicija režima studiranja putem interneta je obavljena, uz različite varijacije na visokoškolskim ustanovama, a glavni zadatak „pretpandemijskog“ i „novouspostavljenog“ režima obrazovanja ostao je manje-više jednak – osigurati kvalitet. U sistemu osiguranja kvaliteta pandemijom je najviše pogođen nastavni proces (INQAHE, 2020).

Postizanje definisanih ishoda učenja studijskih programa, odnosno nastavnih predmeta postao je glavni izazov i preokupacija visokoškolskih ustanova, s ciljem sagledavanja situacije i planiranja aktivnosti koje mogu da se urade umjesto onih koje više nisu izvode.

Informatizacija i trendovi prema načinu studiranja na daljinu su predmeti zanimanja visokoškolskih ustanova već duži vremenski period, vodeći računa o socijalnoj dimenziji i lakšem uključivanju manje zastupljenih i ranjivih skupina u visokom obrazovanju i potrebama zajednice. Zbog kompleksnosti, troškova i neadekvatnih propisa iz ove oblasti, razvijaju se postepeno, planski i sistemski. Međutim, visokoškolske ustanove u uslovima pandemije su morale izvršiti promjenu režima studiranja u nekoliko sedmica i konstatno ga usavršavati i unapređivati. Stoga, u

uslovima kada pandemija prestane, ali i daljim napretkom u području visokog obrazovanja, ispravno je pretpostaviti da će različiti vidovi internet obrazovanja igrati značajniju ulogu u sistemu visokog obrazovanja, a njihovo unapređenje biti veliki izazov.

Važeći standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja (ESG) primjenjivi su na elektronsko učenje, a metode osiguranja kvaliteta elektronskog učenja se razvijaju. Visokoškolske ustanove prilagođavaju sistem osiguranja kvaliteta kako bi se osiguralo ispunjenje standarda kvaliteta. Međutim, agencije za osiguranje kvaliteta i nadležne obrazovne vlasti treba da razviju metodologije za vanjska vrednovanja, pri čemu će se u obzir uzeti specifičnosti elektronskog učenja. Tokom pandemije primijećena su odgađanja, ali i prelazak na hibridne modele odvijanja procesa akreditacije.

Posebni izazovi za visokoškolske ustanove u oblasti osiguranja kvaliteta predstavljaju aktivnosti na: zaštiti integriteta visokoškolskih ustanova, autonomiji visokoškolskih ustanova, angažmanu i participaciji studenata, koordinaciji i komunikaciji, pristupu visokom obrazovanju i saradnji sa poslovnim okruženjem.

### **IZAZOVI ZA AKREDITACIJU**

Evidentno je da vanjsko osiguranje kvaliteta visokoškolskih ustanova direktno utječe na rad visokoškolskih ustanova. U prvoj fazi izbivanja pandemije COVID-19, agencije za provođenje postupaka vanjskog osiguranja kvaliteta visokoškolskih ustanova nastojale su postupke vanjskog osiguranja kvaliteta odgoditi da bi ih mogli provesti kasnije na licu mjesta ili produžiti vrijeme potrebno za određene vrste vanjskog osiguranja kvaliteta da bi institucija imala više vremena za pripremu, testiranje određenih procedura, i sl. Međutim, kako pandemija nije jenjavala, odnosno kako su se javljali različiti talasi i sojevi virusa koji su u različito vrijeme pogađali svijet, i postupci vanjskog osiguranja kvaliteta ili neke njegove faze, provedeni su online.

Najčešći izazovi povezani s vanjskim osiguranjem kvaliteta u velikoj mjeri odnose se na nedostatak vremena za provođenje procesa samoevaluacije, izradu i usvajanje izvještaja o samoevaluaciji, organizaciju posjeta i rasprave o rezultatima posjeta unutar akademske zajednice (Cirlan & Loukkola, 2021). Međutim, online provedeno vanjsko osiguranje kvaliteta olakšalo je organizaciju određenih postupaka vanjskog osiguranja kvaliteta, jer uključene osobe fizički nisu trebale da se kreću i tako su mogli zaobići vremenska ograničenja.

Bez obzira na format provođenja procesa vanjskog osiguranja kvaliteta, agencije za vanjsko osiguranje kvaliteta će posebnu pažnju usmjeriti na sve forme elektronskog obrazovanja i načina studiranja na daljinu.

Prema važećim evropskim standardima preporučuje se da procedure vanjskog osiguranja kvaliteta uzimaju u obzir efektivnost procedura internog osiguranja kvaliteta na visokoškolskim ustanovama. Uz fleksibilan pristup nadležnih obrazovnih vlasti u vrijeme pandemije, identifikacija kriterija koji će se koristiti prilikom vanjskog vrednovanja kvaliteta može pomoći visokoškolskoj ustanovi da identifikuje na koje procese

internog osiguranja kvaliteta obratiti posebnu pažnju i unaprijediti ih.

Vanjsko osiguranje kvaliteta provedeno online ima svojih prednosti i nedostataka. Međutim, izazov u čije rješavanje se moraju uključiti sve zainteresovane strane mora dati odgovor na pitanje da li su online postupci vanjskog osiguranja kvaliteta jednako snažni kao i oni koji uključuju posjetu visokoškolskoj ustanovi i da li će online postupci nakon prestanka pandemije postati pravilo.

### FINANSIJSKI IZAZOVI

Neplanirani finansijski izazovi utjecali su na funkcionisanje visokoškolskih ustanova tokom pandemije COVID-19 prvenstveno zato što su sve nacionalne ekonomije širom svijeta pretrpjele duboku finansijsku krizu. Visokoobrazovni nacionalni sistemi su pod utjecajem novonastale zdravstvene situacije i ekonomske recesije postali ugroženi, jer su njihovi ključni korisnici studenti i njihove porodice pretrpjele značajan gubitak prihoda. Iznenađni prelazak s obrazovanja licem u lice na online obrazovanje prouzrokovao je neplanirane troškove ulaganjem u nabavku ili nadogradnju sistema za upravljanje učenjem, videokonferencijske programe i softvere, obuke nastavnika, izrada dopunskog informativnog materijala i cjelokupna instruktura (Salmi, 2020).

Priprema zimskog semestra u akademskoj godini 2020/2021. obuhvatila je dodatne finansijske troškove u smislu osiguranja osnovnih zdravstvenih epidemioloških mjera. Za mnoge visokoobrazovne ustanove koje i dalje nastavljaju s online obrazovanjem to znači gubitak planiranih prihoda koje su uzrokovali studenti svojim boravkom u univerzitetskim kampusima i studentskim domovima. Nekoliko američkih univerziteta već je predvidjelo gubitak od 5% od ukupnog budžeta kao finalni rezultat (Marris, 2020). Francuski univerziteti procijenili su svoje dodatne troškove na 2% od svog ukupnog budžeta, a šest belgijskih univerziteta je proračunalo dodatnih 20 miliona američkih dolara zbog učenja na daljinu, rada na daljinu, opremanja novih prostorija i povećane socijalne pomoći studentima (The Brussels Time, 2020).

Dostupni podaci potvrđuju da privatne visokoškolske ustanove više zavise od prihoda od školarina nego javne visokoškolske ustanove. U prvom slučaju prihodi od studentskih školarina se kreću od 40 do 85%, a kod javnih 7-30% (O'Brien, 2020). Finansijski opstanak privatnih visokoškolskih ustanova bit će ozbiljno testiran tokom ekonomske recesije koja se predviđa u narednom periodu. Veliki broj studenata s ograničenim resursima mogao bi u potpunosti odustati od studiranja ili se prepisati u pristupačnije javne institucije (Deloitte, 2020).

Uopćeno govoreći, pandemijska kriza otkrila je postojeće strukturne slabosti u modelima finansiranja mnogih sistema i institucija visokog obrazovanja. U zemljama OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) visokoškolske ustanove će se suočiti sa smanjenim resursima, naročito ako studentske školarine budu smanjene, a online obrazovanje i dalje bude aktuelno (Deloitte, 2020). U pojedinim zemljama kao što su Čile, Engleska, Južna Koreja i Sjedinjene Američke Države studenti su tražili

smanjenje studentskih školarina putem peticija ili putem obraćanja sudu (Anderson, 2020).

Specifični nenadani troškovi i generalni gubitak studenata mogao je, tj. može ugroziti finansijsko poslovanje visokoškolskih ustanova koje su prije pandemije bile u finansijskim poteškoćama, dugovima ili su poslovale u deficitu. Zato je veoma važno osigurati strategiju zadržavanja studenata, spriječiti gubitak i osmisлити efikasnu kampanju za upis novih generacija. U novim specifičnim uslovima funkcionisanja finansijska perspektiva koja je značajno zavisna od korisničkog učešća visokoobrazovanog sistema može utjecati na ukidanje pojedinih smjerova, studijskih programa, fakulteta, ali može djelovati i na spajanje visokoškolskih ustanova. Stvaranje strategijskih partnerstava i spajanja može biti dobar način da visokoškolske ustanove ostanu operativne i funkcionalne, kao i da smanje nepotrebne troškove dijeljenjem ljudskih i materijalnih resursa (Kaspriske, 2021).

Novčani tok visokoškolskih ustanova izuzetno će zavisiti od upisa studenata u novu akademsku godinu. Upis studenata u novu akademsku godinu posjedovat će jedan kriterijum više u odabiru adekvatnog fakulteta i studijskog programa od strane budućih studenata. Taj kriterij će se odnositi na osiguranje uslova studentima za brzo prilagođavanje hibridnom i online sistemu funkcionisanja. Podršku tom kriteriju osigurati će kontingencijski pristup koji su visokoškolske ustanove primijenile od pojave pandemije u februaru 2020. godine do danas. Ukoliko se novim pandemijskim talasom studenti ne budu mogli vratiti u univerzitetske kampuse, većina visokoškolskih ustanova suočit će se sa historijskim odbacivanjem studenata koji su ili nezadovoljni svojim iskustvom učenja na daljinu ili čija će sposobnost osiguranja školarine u trenutnoj ekonomskoj klimi biti onemogućena. U takvim uslovima drugi mogu jednostavno odlučiti da ostanu bliže kući u nesigurnim vremenima. Visokoškolske ustanove sa bogatim resursima teško će predvidjeti upis nove akademske godine (Hoover, 2020).

### ZAKLJUČAK

Izazovi kreiraju mogućnosti. Dalje razvijanje visokog obrazovanja na visokoškolskim ustanovama korištenjem modernih tehnologija u nastavi, i za rad ustanova uopće, proces je koji ne bi trebalo da bude zaustavljen prestankom pandemije, nego održavan i konstantno usavršavan od strane svih korisnika visokog obrazovanja uključenih u sistem. Visoko obrazovanje se mora adaptirati na postojeće okruženje i kontekst u kojem djeluje i razvija se, i jedino na taj način može osigurati dalju egzistenciju i održivost.

Učenje na daljinu ili učenje putem interneta kao nova paradigma u visokom obrazovanju je kompleksno pitanje u čije adekvatno rješavanje, odnosno unapređenje i osavremenjavanje je potrebno uključiti sve aktere u sistemu visokog obrazovanja. Kako bi se osigurala dostupnost obrazovanja putem interneta većini, potrebno je unaprijediti postojući informacionu i mrežnu infrastrukturu, kao jedan od ključnih problema. Ulazni parametar predstavljaju predavanja i vježbe koje se mogu organizovati putem interneta, međutim, način ispitivanja i ocjenjivanja putem interneta može predstavljati ozbiljan problem većini visokoškolskih ustanova. U daljem razvoju sistema visokog

obrazovanja i po prestanku pandemije potrebno je izbjeći zamku pravnog neregulisanja ove oblasti. Vanjsko vrednovanje, sistem i kriterije akreditacije studijskih programa ali i institucija koje nude način studiranja na daljinu je potrebno adekvatnije urediti, pravno i sistemski. U protivnom, posljedice bi mogle biti opasne po kvalitet institucija, studijskih programa, ishoda učenja, kompetencije, ali i kvalifikacije svršenih studenata. Internacionalizacija visokog obrazovanja kao jedan od prioriteta svih sistema visokog obrazovanja širom svijeta prije pandemija zabilježila je ozbiljan pad, odnosno zastoj tokom pandemije. Naredni period će pokazati da li će ovaj prioritet doživjeti svoju revitalizaciju. U suprotnom, okrenutost hibridnim modelima internacionalizacije postat će realnost.

## LITERATURA

- ACU. (2020). Higher education during COVID-19: a snapshot of digital engagement in Commonwealth universities. London, United Kingdom. Preuzeto 07.06.2021 sa <https://www.acu.ac.uk/news/higher-education-during-covid-19-a-snapshot-of-digital-engagement-in-commonwealth-universities/>
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). Postpandemic outlook for higher education is bleakest for the poorest. *International Higher Education, 102 Special Issue*, 3-5.
- Amemado, D. (2020). Covid-19: An unexpected and unusual driver to online education. *International Higher Education, 102 Special Issue*, 12-14.
- Amoah, P. A., & Mok, K. H. (2020). Weekend reading: The Covid-19 pandemic and internationalisation of higher education: International students' knowledge, experiences and wellbeing. Oxford OX2 6JX, Banbury Road, Great Britain. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.hepi.ac.uk/2020/06/13/weekend-reading-the-covid-19-pandemic-and-internationalisation-of-higher-education-international-students-knowledge-experiences-and-wellbeing/>
- Anderson, G. (2020). Feeling Shortchanged. Inside Higher Ed.
- Bassett, R. M. (2020). Sustaining the values of tertiary education during the Covid-19 crisis. *International Higher Education, 102 Special Issues*, 3-5.
- Blanco, G., & de Wit, H. (2020). The Response of International Higher Education Associations to COVID-19. *International Higher Education, 102 Special Issue*, 11-12.
- Bouckaert, M. (2020). Rethinking examinations in higher education following the coronavirus outbreak. OECD Education and Skills Today Blog. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://oecdeditoday.com/rethinking-examinations-higher-education-coronavirus/?fbclid=IwAR0F8-0QullLrkgciIjf88PS>
- Cirlan, E., & Loukkola, T. (2021). Internal quality assurance in times of Covid-19. European University Association. Preuzeto sa <https://eua.eu/downloads/publications/internal%20qa.pdf>
- Coates, K., & Holroyd, K. (2020). Post-secondary education this fall will be a tumultuous experiment. The Star.
- de Wit, H., & Altbach, P. G. (2020). Addressing research inequalities exacerbated by COVID-19. University World News, the Global window on higher education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200923130840933>
- Deloitte. (2020). *COVID-19's impact on higher education: Strategies for tackling the financial challenges facing colleges and universities*. Deloitte Center for Higher Education -Excellence.
- Ergin, H. (2020). Crisis upon crisis: Refugees and Covid-19. *International Higher Education, 102 Special Issue*, 9-10.
- EUA. (2020). *European higher education in the COVID-19 crisis*. Brussels: European University Association. Preuzeto 07.06.2021. sa [https://eua.eu/downloads/publications/briefing\\_european%20higher%20education%20in%20the%20covid-19%20crisis.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/briefing_european%20higher%20education%20in%20the%20covid-19%20crisis.pdf)
- Habermush, T. (2020). Étudiants: cette fracture numérique que le confinement a révélée. Campus Matin. 25 June 2020. Preuzeto 07.06.2021. sa [https://www.campusmatin.com/numerique/equipement-s-systemes-informations/cette-fracture-numerique-que-le-confinement-a-revelee.html?nl=91520&utm\\_source=email&utm\\_id=186732&utm\\_campaign=newsletter-2020-08-18](https://www.campusmatin.com/numerique/equipement-s-systemes-informations/cette-fracture-numerique-que-le-confinement-a-revelee.html?nl=91520&utm_source=email&utm_id=186732&utm_campaign=newsletter-2020-08-18)
- Hankyoreh. (2020). Students cheating in online midterms prompts exam rethink. University World News, the Global window on higher education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200606111426272>
- Hoover, E. (2020). How is COVID-19 changing prospective students' plans? Here's an early look. The Chronicle of Higher Education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.chronicle.com/article/how-is-covid-19-changing-prospective-students-plans-heres-an-early-look/>
- IESALC. (2020). *COVID-19 and higher education: Today and tomorrow - Impact analysis, policy responses and recommendations*. UNESCO. Instituto Internacional para la Educacion Superior en America Latina y el Caribe.
- INQA/AHE. (2020). INQA/AHE's affirmation of support during COVID-19 pandemic. The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.inqa/ae.org/blog/inqa/ae-affirmation-support-during-covid-19-pandemic>
- Kaspriske, A. (2021). Managing Financial Challenges During Crisis – A Checklist for Higher Education. Governance and policy, perspectives/ Insights blog. Preuzeto sa <https://www.commonfund.org>
- Marginson, S. (2020). Covid-19 and the market model of higher education: Something has to give, and it won't be the pandemic. Oxford, United Kingdom: Centre for Global Higher Education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.researchcghe.org/blog/2020-07-20-covid-19-and-the-market-model-of-higher-education-something-has-to-give-and-it-wont-be-the-pandemic/>
- Marinoni, G., & Land, H. V. (2020). The Impact of COVID-19 on Global Higher Education. *International Higher Education, 102 Special Issue*, 7-9.
- Marinoni, G., van't Land, H., & Jensen, T. (2020). *The Impact of COVID-19 on Higher Education Around the World. IAU Global Survey Report*. Paris: International Association of Universities. Preuzeto 07.06.2021. sa [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_fin\\_al\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_fin_al_may_2020.pdf)

- Marris, E. (2020). Millions of students are returning to US universities in a vast unplanned pandemic experiment. Nature.com. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.nature.com/articles/d41586-020-02419-w>
- Maslen, G. (2020). Universities to lose AU\$7.6 billion and 6,000 researchers. University World News, the Global window on higher education. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200924092504592>
- O'Brien, C. (2020). Colleges fear losing millions as foreign students may be obliged to cancel enrolment. Irish Times. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.irishtimes.com/news/education/irish-universities-face-financial-black-hole-over-coronavirus-1.4196754>
- Primack, R. B. (2020). COVID-19 is eroding scientific field work – and our knowledge of how the world is changing. The Conversation. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://theconversation.com/covid-19-is-eroding-scientific-field-work-and-our-knowledge-of-how-the-world-is-changing-137045>
- Salmi, J. (2020). *COVID's Lessons for Global Higher Education*. Lumina foundation.
- The Brussels Time. (2020). Coronavirus: Belgium's Francophone universities call for 'urgent intervention'. Preuzeto 22.05.2021. sa <https://www.brusselstimes.com/news/business/170458/allianz-maastricht-euler-hermes-belgium-could-take-10-years-to-bring-its-debt-back-to-pre-covid-levels/>
- UNESCO. (2021). Preuzeto sa Education: From disruption to recovery: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Yan, W. (. (2020). Early-career scientists at critical career junctures brace for impact of COVID-19. Science. Preuzeto 07.06.2021. sa <https://www.sciencemag.org/careers/2020/04/early-career-scientists-critical-career-junctures-brace-impact-covid-19>
- Zahneis, M. (2020). More Doctoral Programs Suspend Admissions. That Could Have Lasting Effects on Graduate Education. The Chronicle of Higher Education, Ripples of the Pandemic. Preuzeto 07.06.2021. sa [https://www.chronicle.com/article/more-doctoral-programs-suspend-admissions-that-could-have-lasting-effects-on-graduate-education?campaign\\_id=174&cid=at&cid2=gen\\_login\\_refresh&cid2=gen\\_login\\_refresh&emc=edit\\_csb\\_20200930&instance\\_id=22661&nl=coronavirus-s](https://www.chronicle.com/article/more-doctoral-programs-suspend-admissions-that-could-have-lasting-effects-on-graduate-education?campaign_id=174&cid=at&cid2=gen_login_refresh&cid2=gen_login_refresh&emc=edit_csb_20200930&instance_id=22661&nl=coronavirus-s)

## INFORMACIJE O AUTORIMA

### Nenad Marković

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Medicinski fakultet,  
ul. Studentska 5, 73300 Foča, Bosna i Hercegovina  
e-mail: markonen@ues.rs.ba

### Alim Abazović

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Univerzitetski  
kampus bb, 88104 Mostar  
e-mail: alim.abazovic@unmo.ba